دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار الرشيد في المؤسسة الاقتصادية

أ. خرخاش سامية   جامعـــة محمد بوضياف – المسيلة.

أ. خرخاش نادية   جامعـــة فرحات عباس – سطيف.

kh19000_2008yahoo.fr / samia.28000@yahoo.fr

1- أهمية الموضوع وطرح الإشكالية :

في ظل التغيرات الاقتصادية،الاجتماعية والتكنولوجية التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية اليوم والتي من أبرزها شدة المنافسة بين المؤسسات،تكتلات الأسواق التجارية،حدوث طفرات تكنولوجية هائلة،سيطرة المعلومات على مختلف مجالات الحياة وغيرها من التغيرات التي تتطلب من المؤسسات اتخاذ كم هائل ومتنوع من القرارات لمسايرته و من ثم تحقيق أهدافها،غير أن عملية صنع القرار تحتم عليها تصويب كافة مهامها وتحريك كل مواردها وعلى رأسها المورد البشري لما له من دور حيوي وأولي في الاتجاه الذي يخدم أهدافها،ونظرا لأهمية هذا العنصر بات لزاما على المؤسسات الاقتصادية الاعتماد على إدارة الموارد البشرية في عملية صنع القرار من خلال الوظائف التي تقوم بها و المتمثلة أساسا في حسن اختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة و العمل على تدريبها و تحفيزها و الحفاظ عليها مع الحرص على انجاز العمل بفاعلية.

و تعد عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية كونها من أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لتمكينها من القيام بوظائفها و مباشرة النشاطات الموكلة إليها و بالتالي تحقيق أهدافها،غير أن مقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على رشادة القرار و فاعليته،لكن حتى تتمكن المؤسسة من صنع قرارات رشيدة و فاعلية لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار مختلف العوامل المؤثرة في هذه العملية وأهمها العوامل الإنسانية، الاجتماعية و البيئية.و سوف نركز في مداخلتنا هذه على العوامل البيئية الداخلية و المتمثلة أساسا في إدارة الموارد البشرية لما لها من تأثير كبير في عملية الاختيار بين البدائل وفي تنفيذ البديل المختار أو القرار، هذا التأثير يبرز من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية.

و من خلال هذه المداخلة المتواضعة سنحاول الإجابة عن التساؤل الآتي :

هل لإدارة الموارد البشرية دور في صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية و كيف يتم صنع هذا القرار حتى يكون قرار رشـــيد و ذو فاعلية من أجل تحقيق أهدافها ؟

2- الهدف من الدراسة : إن الغرض من هذه الدراسة هو تحقيق جملة من الأهداف :

- عرض وتقديم الإطار الفكري والنظري لمفهوم و أهمية إدارة الموارد البشرية ، من خلال مـــا تناولـــه بعـــض المفكـــرون الاقتصاديو ن .
- الوقوف على واقع القرارات الإدارية و علاقتها بإدارة الموارد البشرية
- محاولة إبراز الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في صنع القرار الرشيد في المؤسسة الاقتصادية من أجل تحقيق أهدافها .

3- المنهجية المتبعة:

من أجل الإجابة على الإشكالية ، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تعرضنا إلى أهمية إدارة الموارد البشرية و دورها في صنع قرارات رشيدة ذات فاعلية في المؤسسة الاقتصادية من أجل تحقيق أهدافها و غايتها.

4 - خطة الدراسة :

من أجل إبراز العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأثرها في صنع قرار رشيد سوف نتعرض إلى المحاور الرئيسية التالية:

أولا : مفهوم الموارد البشرية

ثانيا : أهمية الموارد البشرية

ثالثا : القرارات الإدارية و إدارة الموارد البشرية

رابعا : دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار الرشيد :

الخاتمة

الهوامش

أولا : مفهوم الموارد البشرية

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينات وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملتها كمورد بدلا من اعتبارهم مجرد إنسان يتحرك ويتصرف فقط على أساس مشاعره وعواطفه يمكن أن يحقق فوائد رمزية لكل من المنظمة والفرد وبالرغم من زيادة أهمية الموارد البشرية إلا أن هذا الاصطلاح يصعب تحديده تحديدا دقيقا .

1- تعريف الموارد البشرية

- يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية.

ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتميز الأداء التنظيمي [1] .

- إن إصلاح المورد لا ينطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق إيرادات ويمكن للمورد البشري أن يحقق إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته ولبس من خلال عملية التحويل والتغير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغير .

وعندما تحصل المنظمة على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول أن المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية ويجب على المنظمة المحافظة على سببين : [2]

1- وجود أفراد يمتلكون استعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي يمكن ضمان قدرتهم بكفاءة لتحقيق الأهداف.

2- من خلال مهارات ومعرفة واستعدادات الأفراد يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم بتحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات والفرد الذي يشعر بالرضا وتحقيق الذات يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على أداء الفرد وفعالية المنظمة .

2- وظائف الموارد البشرية

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها أي أنها متميزة وهناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية منها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل بحأث الاتجاهات وخدمات الأفراد ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل : المقابلات الشخصية، برامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء.

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام التي تؤدي في المنظمة بتنسيق الموارد البشرية بعديد من الأنشطة المتنوعة والتي تؤثر تأثيرا ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة وتشمل: [3]

1- ضمان إبقاء المنظمة لالتزاماتها تجاه الحكومة.

2- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.

3- التنبؤ بمتطلبات الأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافهم.

4- تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.

5- استقطاب الأفراد التي تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.

6- اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف داخل المنظمة.

7- تقديم العجز للعمل وتدريبه.

8- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي.

9- تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد.

10- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي.

11- تصميم وتقييم أنظمة التعويضات لكل العاملين.

12- العمل كوسيط بين المنظمة ونقاباتها.

13- تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتظلمات.

14- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدات للأفراد لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.

15- تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.

تتمثل المهمة أو الوظيفة الأولى لقسم الموارد البشرية في إمداد الدعم للمديرين التشغيليين فيما يتعلق بجميع شؤون الموارد البشرية فبالإضافة إلى تقديم النصائح للمديرين التشغيليين فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بتنظيم وتنسيق التعيين والتدريب وحفظ السجلات والعمل كوسيط بين الإدارة والنقابة والحكومة وتنسيق برامج الأمن.

ويمكن أن تقوم إدارة الموارد البشرية في منظمة ما بكل أعمال التعيين للأفراد تحت مستوى معين وفي منظمات أخرى يمكن أن يقتصر اتخاذ كل قرارات التعيين على المديرين التشغيليين[1]بينما يقتصر دور الموارد البشرية على تقديم النصح والإرشاد. [4]

و أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ما يلي :

أ - تخطيط الموارد البشرية : [5] يعتبر التخطيط حجر الأساس لكل وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تعتمد كل قرارات الاختيار، التعين، التدريب ، التحفيز، المسار الوظيفي وغيرها من الوظائف على نتائج خطة الموارد البشرية و ما تعبر عنه من عجز أو فائض في مختلف المجالات .

والتخطيط هو نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة مستقبلا

- و يعرفه مصطفي على" أنه عملية هدفها ترجمة أهداف وخطط أعمال المنظمة إلى احتياجات كمية و نوعية من العنصر البشري مع وضع برامج الأفراد اللازمة لتدبير هذه الاحتياجات

و يتطلب التنبؤ بحجم الموارد البشرية على مستوى المؤسسة اهتماما كبيرا نظرا لخطورة الآثار التي تترتب على وجود عجز أو فائض في العمالة على الأهداف المطلوب تحقيقها، الأمر الذي يتطلب ضرورة استخدام طرق علمية في عملية التنبؤ بهذه الاحتياجات مثل الطرق الإحصائية (كمعامل الارتباط مثلا)أو طريقة الأهداف المخططة، فالمؤسسة إذا قررت زيادة حجم مبيعاتها، فعلى أساس حجم مبيعاتها التقديرية يتم تحديد حجم العمل المطلوب لتحقيق تلك المبيعات.

_ تحليل قوة العمل الحالية :بعد التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية تأتي الخطوة الثانية و هي دراسة و تحليل قوة العمل الحالية و يتم من خلالها إعداد قوائم تفصيلية لكل عمل أو وضيفة في كافة إدارات و أقسام المنظمة يوضح فيها عدد العاملين الحاليين ونوع الوظائف التي يؤدونها وعلاقة الوظائف يبعضها و من ناحية أخرى توضح مدى توافر هذه الشروط في الأشخاص اللذين يؤدونها،الأمر الذي يساعد الإدارة في إعطائها فكرة مفصلة عن قوة العمل الحالية من حيث النوع،العدد، التخصصات و مدى استغلال هذه القدرات المتاحة .

_ و بعد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية و تحليل قوة العمل الحالية يصبح من السهل إجراء موائمة بين الطلب و العرض خلال سنوات التنبؤ و تظهر هذه الموائمة العجز أو الفائض في مجموعات المهن والتخصصات و المستويات المختلفة،ويساهم تحليل وتوصيف الوظائف في العديد من أنشطة وبرامج إدارة الموارد البشرية و في مقدمتها التخطيط.

إن التخطيط يمكن المدراء من مواجهة المستقبل و تحدياته و يساهم في التقليل من مخاطر الشك و اللا يقين التي تؤثر على نوعية وكمية المعلومات التي يحتاج إليها هؤلاء لاتخاذ القرار،تنفيذه ومتابعته.

ب - التدريب : التدريب هو مجموعة النشاطات المصصمة و الموجهة إما لرفع مستوى مهارات،معارف وخبرات الأفراد أو لتعديل ايجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم[6]

وتحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها و أحجامها إلى موارد بشرية مدربة و مؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها،ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية مع ظهور وظائف جديدة و مع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيات حديثة و معقدة والتي فرضت على المؤسسات برامج تأهيلية و تدريبية تواكب سد النقص الحاصل في المهارات القديمة وإكساب الأفراد مهارات جديدة تواكب المهن الحديثة.لقد أصبحت المؤسسة اليوم تولي أهمية كبيرة للبرنامج التدريبي وتدرجه ضمن النفقات الاستثمارية لا التسييرية[7].

وفي الواقع إذا كان لدى المؤسسة برنامج تدريبي تعمل على تطبيقه،فهذا من شأنه أن يساهم وبشكل إيجابي في اتخاذ القرارات الإدارية و في تنفيذها ومن ثمّ في تحقيق أهداف المؤسسة.

ج - المسار الوظيفي: [8] يحقق الفرد على امتداد عمره الوظيفي مجموعة متتالية من الترقيات و التنقلات الأفقية و الرأسية أي ما يطلق عليه المسار الوظيفي، ويعرف المسار الوظيفي على أنه ذلك التوافق بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المنظمة و ذلك من خلال مجموعة من القرارات و الإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة و المفيدة للفرد و المنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية .

إن الهدف العام لتخطيط المسارات الوظيفية هو كفاءة و بقاء ونمو المنظمة ضمن المصلحة المشتركة بينهما (مكسب/مكسب) أي تحقيق مصلحة المؤسسة في الحصول على أفراد ملائمين و رفع كفاءتهم، ومن جهة أخرى تحقيق مصلحة الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية المناسبة و إعدادها للتقدم و الرقي.

وتستخدم المؤسسة هذه الوظيفة و تستعين بها عند اتخاذ القرارات وذلك من أجل:

أ- إعداد القيادات الإدارية،حيث يكون لدى المؤسسة دراية كاملة عند اتخاذ القرارات الإستراتجية خاصة بالقيادات الإدارية الواعدة و سبل تدريبها و تنميتها حتى تكون جاهزة لتنفيذ تلك القرارات.

ب-في ظل وجود خطة لتحديد وتنمية المسارات الوظيفية للعاملين تصبح قرارات الترقية و النقل والحركة مبنية على أساس علمي ووفقا لاحتياجات المؤسسة أي قرارات رشيدة وليست مبنية على الأقدمية أو الرغبات الشخصية.

د - التعويضات و العوائد: والتي تشمل الأجور التي تتقاضاها الموارد البشرية إضافة إلى جملة من المنافع التي يحصلون عليها وتكمن أهميتها في الإعداد الجيد لها وربط جهازها بسياسات واستراتجيات المؤسسات التحفيزية والإنتاجية معا،و تهدف هذه التعويضات إلى خلق الدافعية لدى الأفراد، وتحثهم على زيادة الإنتاج ،فالتعويضات ذات الحوافز العالية ،غالبا ما تستخدم لجلب الأفراد ،ولاستمالة سلوكهم الإيجابي و توظيفه في خدمة أهداف المؤسسة . [9]

إن ربط التعويضات بأداء الأفراد من شأنه أن يعزز من أدائهم ومن مشاركتهم الجدية في تنفيذ قرارات المؤسسة بأنواعها الثلاث(الإستراتجية، التكتيكية،والعملية) ومن ثمّ في تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم، فالدراسات التي تطرقت إلى هذه العلاقة وبحثتها و أثبتت بما لا يقل عن الشك بأن تنوع التعويضات والمنافع التي تعطى للموارد البشرية تؤثر إيجابا على أدائهم فبعض الأفراد يفضلون أن تكافئهم المؤسسة على أدائهم،والبعض منهم على أتم الاستعداد لأن يضعوا مؤسساتهم في مواقع قيادية متفوقة، ومن أمثلة هذه العلاقة الإيجابية بين التعويضات والأداء ن ما نجده في شركة ماكرو سوفت الأمريكية التي تديرها

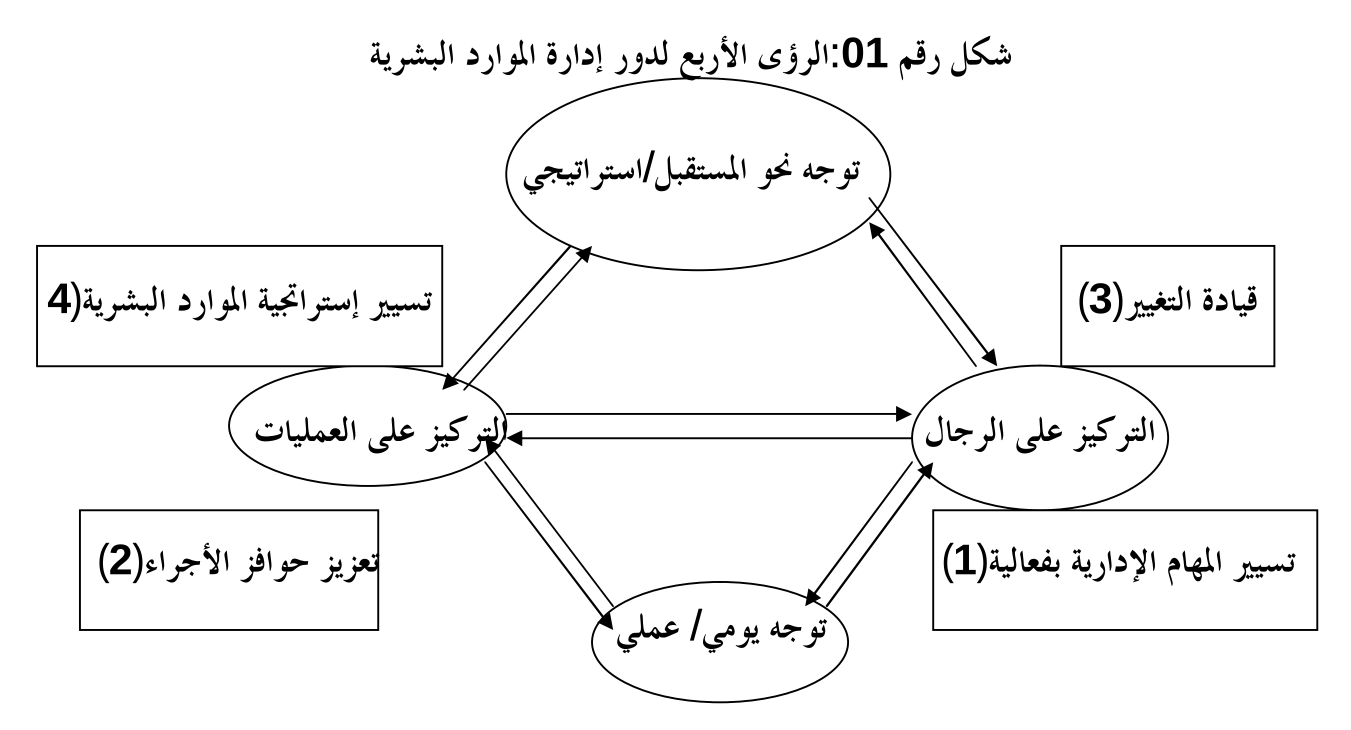
وتشرف على نشاطاتها النخبة العاملة من الموارد البشرية ، إذ أن هذه الشركة استطاعت خلال فترة زمنية معقولة أن تتفوق وتكتسب شهرة عالمية رائدة على منافسيها الذين التزموا بإستراتجية الشركة المبدعة حيث يمضون ساعات طويلة في عملهم وصل معدلها إلى 80 ساعة في الأسبوع الواحد، بالمقابل يحصل الأفراد على تعويضات سخية أوصلت البعض منهم إلى عالم الغنى و الثروات .[10]

ثانيا : أهمية إدارة الموارد البشرية

يمثل الأفراد عنصر استراتيجي في المؤسسة باعتبارهم بشر كرمهم الله على سائر مخلوقاته و لا يمكن أبدا مساواتهم مع بقية الموارد الأخرى، فالفرد هو المتغير المحوري الوحيد في كل المؤسسات فهو الذي يقوم بتشغيل مواردها و بدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماما وبالتالي فإن قدرة أي منظمة على تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة العنصر البشري في أدائه للعمل، غير أن كفاءة الأداء لا تتحقق من تلقاء نفسها لكن نتيجة الإدارة السليمة لهذا المورد، فهي تتولى الإشراف على كافة شؤون العاملين وإدارة كل النواحي التي تحكم علاقات المؤسسة بأفراد القوى العاملة من وقت التحاقهم بالعمل إلى غاية سن التقاعد و هي بذلك تهدف إلى إرضاء العاملين من جهة ورفع الكفاءة الإنتاجية من جهة أخرى، غير أن إدارة الموارد البشرية قد اتسعت وظائفها اليوم بحيث لم تعد تقتصر على المهام الروتينية التنفيذية بل أصبحت تسعى و بقوة لأن تصبح جزءا من فريق الإدارة و بأن تصبح شريكا رئيسيا في تحريك الأعمال من خلال مشاركتها في إستراتجية المؤسسة، وبالتالي فقد اتخذت بعدا أكثر أهمية و هو البعد لإستراتيجي .[11]

وفي هذا الصدد يبين ايلريش الرؤى الجديدة لدور هذه الإدارة كما في الشكل 1:

شكل رقم 01:الرؤى الأربع لدور إدارة الموارد البشرية



Source :JOSIEN S,KARTOCHIAN S , organisation et management de l’entreprise ,op cite, p159.

إن مهام إدارة الموارد البشرية تقوم على توجهين اثنين توجه يومي عملي حيث تركز فيه الإدارة على أداء مهامها التسيرية الروتينية بفعالية،أما التوجه الثاني و هو أن تعمل على أن تسود ثقافة التغيير عند الأفراد
والأهم من ذلك أن تكون شريكا أساسيا في صنع إستراتجية المؤسسة.

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية يقوم على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المؤسسة وأن هذه الإدارة هي شريك هام و حقيقي في التخطيط الإستراتيجي، فهي الآن إدارة تنفيذية مشاركة تماما في صنع استراتجيات المنظمة و تحقيق أهدافها وليست مستقلة أو إدارة استشارية تقدم فقط الاستشارات و النصائح ومنفذة لقرارات الإدارة العليا[2] ،فهناك إذن تكامل بين إستراتجية الموارد البشرية التي يتم اعتمادها من قبل المؤسسة و بين الإستراتجية العامة للمؤسسة . [12]

إن المنظمات الناجحة اقتصاديا هي تلك المنظمات التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية، وصناعة الإلكترونيات خير شاهد على ذلك.كذلك تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية ومثال ذلك زيادة الطلب على مبرمجي ومحللي النظم ,
ارتباط التقدم في مجال الإنتاج والصناعة ارتباطا وثيقا بقاعدة المعرفة البشرية. و يتوقف نجاح العديد من المنظمات الحديثة على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس المال البشري، ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمالة البشرية لأن المعرفة أصبحت إحدى المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى وذلك بدلا من الصراع على الموارد المادية.

ثالثا : القرارات الإدارية و إدارة الموارد البشرية

1- مفهوم القرار: تستخدم المؤسسة القرارات كوسيلة تمكنها من القيام بوظائفها و ممارسة نشاطاتها بغية تحقيق أهدافها، ويعرف نيجر و القرار بأنه الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين .[13] من خلال هذا التعريف يتضح أن هناك ركنان أساسيان في القرار :

أ- أن يكون هناك أكثر من بديل متاح اتجاه موقف ما،أي لابد من وجود بديلين اثنين كحد أدنى للحل حيث يكون المسؤول مجبرا على الاختيار بينهما فإذا لم يكن هناك غير قرار واحد فلم نكن إذا بصدد قرار

ب- أن يختار المسؤول بإدراك ووعي بين البدائل المتاحة لمواجهة المواقف، وعليه فإن القرارات مقصودة و شعورية ولا يمكن أن تكون عفوية.

2- تصنيف القرارات: تصنف القرارات وفقا لأهميتها إلى ثلاثة أنواع:

أ- قرارات إستراتجية: هذا النوع من القرارات هو الذي يربط المؤسسة بالبيئة المحيطة بها ولا يمكن برمجتها، تتطلب دراسات و تحليلات عميقة ذات أبعاد اقتصادية، مالية و بشرية أما الآثار والنتائج التي تحدثها فتكون على المدى البعيد ونظرا لأهمية هذا النوع من القرارات على حاضر المؤسسة ومستقبلها فإن الاختصاص في اتخاذها يكون منوطا بالإدارة العليا.

ب- قرارات تكتيكية: هذه القرارات تخص تسيير واستغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل وتتخذ عادة على مستوى وظائف المؤسسة و يمكن برمجتها جزئيا أما أثرها فيكون على المدى المتوسط.

ج- قرارات عملية تنفيذية: هي قرارات جارية تتعلق بالاستغلال اليومي لموارد المؤسسة،تتكرر باستمرار يمكن برمجتها ومن السهل جدا تصحيحها ، وأثرها يكون على المدى القصير.

3- علاقة إدارة الموارد البشرية بأنواع القرارات:

مما لاشك فيه أن القرارات التكتيكية و التنفيذية التي تعنى بتسيير موارد المؤسسة و الاستغلال اليومي لها نجدها على مستوى كل إدارات المؤسسة بما فيها إدارة الموارد البشرية،لكن نظرا للأهمية و الدور الاستراتيجي الذي أصبحت تلعبه هذه الإدارة أصبحت مشاركتها في اتخاذ القرارات الإستراتجية ضرورية، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و من ثمّ نجد مشاركتها في صنع القرارات الإدارية و بصمتها فيهم على مستوى الأصناف الثلاث.

لقد أصبح من الأهمية بمكان ضرورة دمج إدارة الموارد البشرية بالقرارات الإستراتجية للمؤسسة وهذا لأن: [14]

أ- هذا التكامل يسمح بتوفير العديد من الحلول للمشاكل التنظيمية المعقدة التي تخص المؤسسة.

ب- أن هذا الدمج يؤكد على أن الموارد البشرية، المالية و التكنولوجية تعد كمعطيات أساسية لتحديد الأهداف و القدرات التنظيمية لتحقيق الأهداف.

ج- أن المؤسسات من خلال هذا التكامل يجب على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار الأفراد الذين ستشملهم وسيقومون بتطبيق الإستراتجية.

د- هذا التكامل يقلل من جعل الموارد البشرية جزءا فرعيا أو جانبيا أو إهماله كعنصر رئيسي من العناصر المؤشرة على الميزة التنافسية.

إن هذا الدمج بين إستراتجية المؤسسة و إدارة الموارد البشرية يجعل مشاركة هذه الأخيرة في صنع القرار ليس على الصعيد التكتيكي و التنفيذي فحسب بل يتعداه إلى القرارات الإستراتجية لتصبح إدارة الموارد البشرية شريك رئيسي في صنع القرارات الإستراتجية و من ثم جعل كل فرد في المؤسسة و في جميع المستويات يساهم بأعمال تؤدي إلى نجاحها و تحقيق أهدافها.

رابعا : دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار الرشيد

تعتبر عملية صنع القرار محور العملية الإدارية وعليه فإن النجاح الذي تحققه أية مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة مسييرها على اتخاذ القرارات الرشيدة،والتي يقصد بها تلك القرارات التي تؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف التنظيم ضمن معطيات البيئة التي يعمل فيها ،و يرى علماء الإدارة أن هذه العملية تمر بمراحل و خطوات متعددة لابد لمتخذ القرار مراعاتها ولذلك نجد أن معظم جهودهم قد انصبت حول تحليل هذه المراحل وتحليل العوامل المؤثرة فيها بغرض لفت نظر متخذي القرار إلى أهمية و ضرورة الإحاطة بكل جوانب المشكلة محل القرار حتى تتضح تماما،ثمّ التمعن قي كيفية التوصل إلى أرشد القرارات لحلها،غير أنه يجب التأكيد على أن هذه المراحل تحكمها عوامل متعددة و تؤثر فيها قد تكون ذات طابع إنساني، اجتماعي أو بيئي و هذه المراحل هي : [15]

1- مرحلة تشخيص المشكلة محل القرار: في هذه المرحلة يتم التعرف على المشكلة، تحديد أبعادها و الكشف عن الأسباب الرئيسية لظهورها و يتطلب من المدير متخذ القرار في هذه المرحلة معرفة الهدف الذي يريد الوصول إليه و هل يمكن تحقيقه أم لا بالنظر إلى الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيقه.

2- مرحلة تحليل المشكلة محل القرار: ويتطلب الأمر هنا تصنيف هذه المشكلة و تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها

ومصادرها ويقصد بتصنيف المشكلة تحديد طبيعتها وحجمها والحل الأمثل المطلوب لمواجهتها،فهي تساعد في تحديد و معرفة من الذي سيقوم باتخاذ القرار،من يجب استشارته عند اتخاذ القرار، من الذي يقوم بتنفيذ القرار.واتخاذ القرار الرشيد يعتمد أساسا على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر من البيانات و المعلومات عن البدائل المتاحة من مصادرها المختلفة، وحتى تكون هذه البيانات و المعلومات ذات كفاءة وفاعلية ينبغي أن تتميز بمواصفات معينة وهي [16] :

1-الشمولية: بحيث تغطي هذه المعلومات جميع جوانب الموضوع قيد الدراسة.

2-الدقة: أي أن تكون خالية من الأخطاء.

3-المنافسة زمنيا:بحيث توفر الوقت المناسب للاستفادة منها.

4-الواقعية: و تمثل واقع عمل المستفيد لتكون ذات فائدة في التعامل مع هذا الموضوع.

5-الكلفة:أي أن تكون تكلفة المعلومة أقل من فائدتها.

فإذا توفرت هذه الخصائص في المعلومات أصبحت بحق موردا حيويا للإدارة العليا ووسيلة أساسية تعتمد عليها المؤسسة لاتخاذ القرارات التي تعزز أهدافها.

3 - مرحلة إيجاد بدائل لحل المشكلة : ويقصد بها وسيلة الحل المتاحة أمام المدير لحل المشكلة المطروحة . فهو قرار يتمّ اقتراحه و يؤخذ بعين الاعتبار إلى جانب القرارات الأخرى المقترحة بقصد المقارنة و التحليل حتى يتم اختيار واحد منها فيصبح هو القرار الأخير.

إن البحث عن البديل يتضمن مسح العوامل البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة من أجل توفير المعلومات الملائمة التي تصاغ على شكل بدائل تسعى إلى إنجاز الأهداف[7]. معنى ذلك أن تتم دراسة الحلول البديلة في ضوء الظروف البيئية التي تحيط بالمؤسسة سواء كانت هذه الظروف من داخل المنظمة أو من خارجها و هذه الظروف البيئية تؤثر في إيجاد الحلول البديلة المطروحة، ففي هذه المرحلة المهمة من مراحل عملية اتخاذ القرار تحتاج المؤسسة إلى كم هائل من المعلومات و التي تتحصل عليها من البيئة الداخلية ،أي من مختلف الإدارات التي تكون المؤسسة وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية باعتبار العنصر البشري أهم مورد في المنظمة،فهو الذي يقوم بتشغيل باقي مواردها حيث تستمد كافة المعلومات التي تحتاجها من خلال الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة . [17]

4- مرحلة تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة : تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل في اتخاذ القرار لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست سهلة وواضحة إذ أن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها و لكن تبرز عند تنفيذ الحل مستقبلا، ومن هنا تأتي أهمية الدراسات التحليلية للمشكلة وتحليل خطة كل قرار يرتبط بحلها حتى يمكن اختيار الحل

الأفضل،هذا التحليل يتطلب إبراز معايير تقييم كل بديل من البدائل المتاحة و هنا يكون لإدارة الموارد البشرية دورا أوليا في تبيان هذه المعايير منها:

1- إمكانية تنفيذ البديل وما مدى توافر الموارد البشرية اللازمة لتنفيذه،هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية في استبعاد البديل الذي تكون إمكانية تنفيذه من قبل الأفراد صعبة أو مستحيلة.

2-دور إدارة الموارد البشرية في إبراز آثار وانعكاسات هذا البديل على الأفراد،فقد تكون له آثار على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة و على الروح المعنوية للمرؤوسين.

3-مدى تقبل المرؤوسين واستجابتهم له،وهذا العنصر يكتسي أهمية أولية عند تقييم البدائل لأن معارضة هؤلاء للقرار يخلف عقبات تحول دون تنفيذ هذا القرار و بالتالي تضيع كل الجهود التي بذلت في المراحل السابقة.

5 - اختيار الحل الملائم للمشكلة: و هي تمثل ناتج صنع القرار أي تلك المرحلة المتعلقة بإنهاء عملية الاختيار و الاستقرار على بديل واحد وهو القرار . [18]

ففي هذه المرحلة تتم المقارنة بين النتائج المتوقعة و الأهداف المسطرة وهي بذلك من أصعب مراحل عملية الاختيار،ومما لاشك فيه أن عملية الاختيار هذه تتأثر بكل المعلومات التي زودت إدارة الموارد البشرية بها المؤسسة (الآثار الناجمة عن اختيار كل بديل، الانعكاسات البشرية الناتجة عن تنفيذ كل بديل،إمكانيات تنفيذ كل بديل،و المشاكل التي يمكن أن يثيرها تنفيذ كل بديل).إن مشاركة العنصر البشري في هذه المرحلة الحاسمة من اتخاذ القرار لا يمكن تجاهله أبدا، ومن ثمار تلك المشاركة أنها توفر أعلى مستويات الشعور بالالتزام لدى المشاركين في صنعه بالإضافة إلى الاستفادة الكاملة من المعلومات المتوفرة لدى المشاركين .إن أنصار الاتجاه الحديث في تحديد نطاق المشاركة يرى أن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات تقتضي إشراك المستويات المختلفة من العاملين في التنظيم ،أي كل من سيمسه القرار أو من لديه معرفة تفيد في اتخاذه . [19]

ومن أهم المعايير التي تحكم عملية اختيار البديل الأفضل حجم الإمكانيات والموارد البشرية خاصة المتاحة، إذ عليها يتوقف تنفيذ البديل الذي يتم اختياره،إلا أن تنفيذ هذا البديل قد يتطلب كذلك زيادة قدرة وكفاءة المرؤوسين على الأداء وذلك إما عن طريق تنمية قدرات ومهارات الأفراد الموجودين عند اتخاذ القرار أو استبدالهم بآخرين ممن تتوافر لديهم القدرات والمهارات المطلوبة.

6 - متابعة تنفيذ القرار: [20] يعتقد بعض علماء الإدارة أن عملية اتخاذ القرار تبدأ عند قيام متخذ القـــرار بتحديـــد المشكلة ووضع الأهداف وجمع البيانات و المعلومات و تحليلها وتحديد البدائل و إجراء المفاضلة بينها لاختيار أفضـــلها و أن هذه العملية تنتهي باختيار البديل الأفضل ولكن التطبيق العملي أثبت خطأ هذا الاعتقاد لأن مراحل عملية اتخاذ القرار تنتهي عمليا بوضع القرار موضع التنفيذ، مما يتطلب معرفة ودراسة وإلمام كامل بمن لهم علاقة بتنفيذ القرار بالخطوات اللازمة لتنفيذه وكذا متابعة تنفيذه للتأكد من أن القرار يحقق الأهداف المطلوبة وتتطلب هذه المرحلة ضرورة اتخاذ الخطوات اللازمة لوضـــعه موضع التنفيذ أي تحديد مدة تنفيذ هذا القرار و الأفراد الذين سيتولون التنفيذ و مسؤولية كل منهم وهنـــا يـــأتي دور إدارة الموارد البشرية في تهيئة البيئة الداخلية أي جو العمل داخل المؤسسة لقبول القرار والعمل على تنفيـــذه وإعـــداد المشـــرفين ورؤساء الأقسام التنفيذية لتنفيذ القرار و متابعته،إن على إدارة الموارد البشرية أن تتأكد أن تنفيذ القرار يتم وفقـــا لمقـــررات الخطة المرسومة من قبل الإدارة العليا و في حدود التعليمات المفروضة،بهدف اكتشاف الانحرافات أو الأخطاء و تصحيحها.

الخاتمة

إن تقدم المعرفة الإنسانية خلال العصور القليلة الماضية يعادل التقدم الذي أحرزته البشرية خلال كل مراحلها السابقة، ومن السهل أن يرى الإنسان أن الاكتشافات والاختراعات التي تحققت خلال القرن الحالي تعادل وتزيد على مقدار ما حققته البشرية من عصور طويلة, مما أدى إلى تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية وهم يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت.

ومما لا شك فيه أن لإدارة الموارد البشرية تأثيرا بالغا في عملية صنع القرار ذلك لأن العنصر البشري يمتلك حضورا فاعلا في جميع زوايا و نشاطات المؤسسة ، حتى أنه خلال السنوات القليلة الماضية شوهدت آثار عصر المعرفة على فلسفة إدارة المنظمات وهيكلها وعدد العاملين فيها فالاتجاه السائد الآن هو الاتجاه نحو "التقلص" والاحتفاظ بعمالة المعرفة فقط

أي الواضح هو التحول نحو استثمار في مصادر المعرفة (الأصول البشرية) أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة (الأصول المادية). و حتى تتمكن المؤسسة من صنع قرارات ذات رشادة و فاعلية تحقق من خلالها أهدافها عليها أن تستعين بإدارة الموارد البشرية وتعتبرها كشريك رئيسي و فاعل لا يمكن تجاهله أبدا خلال كل مراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية .

تم بحمد الله

الهوامش

1- عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز :نظرية إلى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة ،القاهرة ،2003،ص 33.

2- راوية محمد حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعية 2003 , ص 65

3- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 1999-2000، ص 21-23.

4- راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 24.

5- مصطفي محمود أبو بكر ،الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية،الإسكندرية،2008, ص250

6- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية ،بيروت،2002, ص236

7- Bennemann ,R. S.Separf ,économie d'entreprise,dunod,paris,2001,p224.

8- مصطفي محمود أبو بكر ،الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية،مرجع سابق ,ص198

9- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سابق،ص302

10- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي المرجع السابق،ص315

11- Josien ,S.Kartochian ,S.organisation et management del'entreprise,gualino éditeur,France , 2007p160.

12- عادل صالح حرحوش،مؤيد سعيد سالم،إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي،عالم الكتب الحديثة ,2006, ص11

13- نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق،دار الثقافة للنشر و التوزيع،عمان , 2006 ص83

14- أشرف عبد الرحمان الشيمي،إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة،مؤسسة إقرأ للنشر و الترجمة، القاهرة،2007 , ص107

15- خليل محمد الفراوي ، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة،للنشر التوزيع ،الأردن , 2006 ,ص57

16- علاء الدين عبد الرزاق محمد السالمين نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن 2006ص18

17- خليل محمد الفراوي ، إدارة اتخاذ القرار الإداري، مرجع سابق ،ص32

18- http : //elmaghraby.com /moalafaty /5.pdf

19- http : //www islameno.cc /fan-el-edana /htm

20- نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق،مرجع سابق ص165

أ- خرخاش نادية أ- خرخاش سامية